

## **Содержание:**

## **Введение**

**Актуальность курсовой работы.** Развитие теории и практики менеджмента всегда был направлен на поиск способов повышения эффективности функционирования организаций. Определение уровня эффективности управления организацией является проблемой, связанной с существенными объективными трудностями, характеризуется значительным количеством методологических подходов и вызывает едва ли не наиболее активную дискуссию среди исследователей и специалистов-практиков.

**Степень разработанности.** В большинстве признанных учебников по менеджменту эта тема отсутствует вообще, а основную информацию об эффективности управления можно найти только в специализированных изданиях. Изучение данной темы целесообразно начать с рассмотрения по существу содержания категории «организационная эффективность» и осознание роли менеджеров в повышении эффективности функционирования организаций. Проблема эффективности - это глобальная, вечная проблема человечества. Как известно, вопрос эффективности совместной работы интересовали известных, разных специальностей людей, в частности

**Объектом исследования** курсовой работы является управление как вид деятельности.

**Предметом исследования** курсовой работы выступает эффективность менеджмента.

**Цель исследования** курсовой работы состоит в анализе эффективности менеджмента, а также определении сущности научной организации управленческого труда.

### **Задачи исследования:**

- Определение сущности и анализ показателей эффективности менеджмента;
- Классификация видов эффективности менеджмента;
- Характеристика принципов оценки эффективности менеджмента;
- Определение понятия и сущности научной организации труда;

- Характеристика принципов научной организации управленческого труда;
- Анализ разделения и кооперации управленческого труда.

**Методы исследования.** Курсовая работа основана на системном подходе, методе аналогий и обобщений, диалектическом анализе, экономико-математических и статистических методах. В качестве основных методов исследования при написании работы был использован метод структурно-логического анализа.

**Практическая значимость** курсовой работы состоит в возможности использования материалов исследования при изучении эффективности менеджмента.

**Теоретическую основу** курсовой работы составили работы по менеджменту таких известных ученых, как Г. Казначевская, Э. Гайнутдинов, Р. Фатхутдинов, С. Ашмарина, Э. Гайнутдинов, Л. Поддерегина.

**Структура курсовой работы.** Курсовая работа состоит из введения, двух глав, заключения, глоссария, списка использованных источников, списка сокращений, приложения. В первой главе раскрываются понятие эффективности и качества менеджмента, дано определение принципам оценки эффективности менеджмента.

Во второй главе проводится исследование научной организации управленческого труда как условия результативной работы менеджера.

## **Глава 1 Понятие эффективности и качества менеджмента**

### **1.1 Сущность и показатели эффективности менеджмента**

Эффектом характеризуется любое взаимодействие, которое дает результат. Однако эффект и эффективность не совпадают. Эффективность свойственна не любому взаимодействию, а лишь целенаправленному, поэтому эта категория имеет управленческий характер и отражает прежде всего степень достижения цели. Таким образом, в отличие от эффекта, эффективность - это всегда соответствующее соотношение результата и цели или результата и затрат на его

достижение, то есть эта величина относительная. Этой исходной позицией и определяется понимание эффективности управления.

Научный менеджмент, на котором основывается большинство современных теорий и практика управления, справедливо называют эффективным менеджментом.

Именно стремление к эффективности функционирования крупных промышленных предприятий повлекло появление теории менеджмента. Несмотря на то, что сегодня есть достаточно конкретные определения, для многих эффективность означает получать больше по сравнению с меньшим или, по крайней мере, с таким же. Для других это означает низкие расходы и высокие прибыли. Действительно, есть определенная истина в этих популярных, близких по значению мыслях. В экономике, а затем и в менеджменте, понятие эффективность означает максимизацию выпуска продукции с минимальными затратами на производство.

Предприятия должны обеспечивать прежде эффективное производство, чтобы достичь поставленной цели.

Предприятие - это механизм, который является комбинацией главных производственных факторов: рабочей силы и средств производства. Для достижения максимизации прибыли менеджмент организации должен быть ориентирован прежде всего на оперативное управление, с помощью которого оптимизируется структура производственных факторов и всего процесса производства.[3, с. 285]

Содержание эффективности управления, как правило, рассматривается в двух аспектах: экономическом и социальном. Экономическая эффективность характеризуется соотношением результатов и затрат, необходимых для достижения их. Социальная эффективность отражает степень достижения социальных параметров управления. Комплексно эти категории составляют социально-экономическую эффективность управления.

Проблема повышения эффективности менеджмента как комплексного показателя требует поиска ответа на ряд вопросов, в частности: производство какой продукции или предоставление какой услуги может обеспечить максимум доходов? Каким рынкам отдать предпочтение? В каком направлении улучшать экономические характеристики товаров и рынка?

Перед отечественными предприятиями стоит задача повышать эффективность не только производства, но и всех сторон деятельности, в частности изучение рынков

и удовлетворение потребностей клиентов, инноваций, управления персоналом и финансами, защита окружающей среды и тому подобное.

Употребляемым показателем определения эффективности управления является отношение общего или конечного результата производства к совокупным затратам на управление.

Этот показатель может принимать различное содержание в зависимости от того, какая величина выступает в качестве общего результата деятельности предприятия - объем производства, объем реализации продукции или сумма прибыли.

К количественным показателям эффективности системы управления относят и экономию живого и овеществленного труда в ней, которая заключается в сокращении трудоемкости выполнения управленческих операций и процедур. Речь идет об уменьшении количества занятых в аппарате управления. Поэтому еще одним распространенным показателем эффективности системы менеджмента является отношение общего результата производства - объема реализации продукции, суммы валовой прибыли, с количеством работников аппарата управления.

Кроме названных количественных показателей, которые оценивают способность системы менеджмента обеспечивать лучший общий результат деятельности организации, используют и другие.

Результативность и эффективность управления зависят от системности действий работников функциональных служб и подразделений, от рационального распределения между ними полномочий и обязанностей, от степени совершенства управленческих процедур и т. п. . Учитывая это для оценки деятельности работников аппарата управления используют качественные показатели, характеризующие специфику управленческого труда. [7, с. 304]

Каждая автономная самоуправляемая организация в сфере экономики, чтобы выжить в конкурентной среде и развиваться, должна хозяйничать эффективно, то есть производить такие товары и услуги, которые имеют платежеспособный спрос на рынке, улучшать их качество, разнообразить ассортимент, сокращать издержки производства на единицу продукции, увеличивать выход продукции с единицы материально-сырьевых ресурсов, в конце концов иметь как можно большую выгоду от своей деятельности.

Эта выгода, которую принято называть экономической эффективностью производства, может иметь различные проявления:

- сокращение производственных затрат,
- рост валового дохода, прибыли, рентабельности,
- рост производительности труда и т.д..

Наконец эффективность производства определяется соотношением результата деятельности на выходе и совокупных расходов на входе. Экономический смысл любого производства заключается в приобретении дохода, превышающего затраты, чем больше будет разница между ними, тем лучше. Бывают, правда, ситуации, когда предприятие из тактических соображений какое-то изделие производит и продает по цене, которая не покрывает расходов. Но такие случаи являются исключением, а не правилом.

## **1.2 Виды эффективности менеджмента**

В современном менеджменте выделяют несколько видов эффективности: внутреннюю, внешнюю, общую, рыночную, стратегическую (целевую), расходную, оперативную эффективность инновационного проекта.

Внутренняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внутренних возможностей организации: управление ее внутренними ресурсами.

Внешняя эффективность - эффективность с точки зрения использования внешних возможностей организации. Эта составляющая в значительной степени обусловлена состоянием организационного окружения, особенно его институциональными составляющими и способностью организации приспособиться к его изменениям, поэтому ее еще называют адаптивной эффективностью.

Общая эффективность - совокупность внутренней и внешней эффективности. Высокой общей эффективности можно достичь за счет гибкой системы управления организацией, которая дает возможность оперативно перераспределять ее ресурсы в соответствии с изменениями внешней среды.

Внутренняя эффективность организации влияет на ее конкурентоспособность, способность удерживать и укреплять свои рыночные позиции. Это давно поняли японские фирмы, благодаря чему они вытесняют с мирового рынка американских и западноевропейских конкурентов, даже при введении правительствами их стран

протекционистских мер. А руководители многих отечественных предприятий сосредотачивают усилия не на обеспечении внутренней эффективности, а на формировании условий, позволяющих их предприятиям занять привилегированное положение на рынке - в частности, через систему льгот в налогообложении или кредитовании или благодаря созданию квазимонопольных структур. Однако низкая эффективность менеджмента таких «лидеров» предопределяет их несостоятельность максимально использовать выгодную ситуацию. [10, с. 331]

Внутренне эффективная организация всегда опережает своих конкурентов. Учитывая это, важной задачей менеджмента является выявление причин, препятствующих повышению внутренней эффективности организации, и нахождение способов их устранения. Рыночная эффективность показывает, насколько полно организация удовлетворяет потребности потребителей по сравнению с альтернативными способами их удовлетворения. Рыночная эффективность учитывает то, что любая организационная деятельность нацелена на удовлетворение потребностей рынка.

Неумение приспособить организацию, ее работников, технологию к изменениям в структуре спроса вызывает ее низкую общую эффективность. Поэтому менеджеры должны направить свои усилия на разработку другой концепции бизнеса, выбор новой стратегии, переосмысление отношений между руководителями и персоналом и тому подобное.

Рыночная эффективность организации зависит от ее способности своевременно реагировать на изменения в запросах и предпочтениях потребителей, а это возможно только при систематической и целенаправленной инновационной деятельности по формированию новых способов удовлетворения потребностей потребителей.

Стратегическая эффективность принадлежит к категориям стратегического управления и отражает способность организации реализовать выбранную стратегию. Для ее определения используют три группы показателей:

- первая отражает состояние спроса в форме возможных темпов его роста;
- вторая характеризует динамику экономических целей предприятия - темпы роста объема продаж, прибыли, рентабельности вложений и т.п.;
- третья - динамику групповых целей: рост дивидендов, заработной платы, количества рабочих мест. [5, с. 279]

Оперативная эффективность отражает экономичность способов преобразования ресурсов в процессе производственной деятельности предприятия, ее можно охарактеризовать как способность организации работать с минимальным использованием ресурсов. Если рассматривать оперативную эффективность по функциям, которые вытекают из стратегических целей организации, то можно утверждать, что оперативная эффективность организации обеспечивает ее стратегическую эффективность.

Эффективность инновационного проекта характеризуется системой показателей, отражающих соотношение затрат и результатов, связанных с реализацией проекта. Итак, организационная эффективность может описываться разной системой координат, поэтому единого критерия, с помощью которого можно было бы ее определить, нет. В зависимости от цели оценки организационной эффективности определяют ее критерии.

## **1.3 Принципы оценки эффективности менеджмента**

Целесообразность оценки эффективности предприятия с позиции менеджмента заключается в том, что ее показатели являются предпосылкой соответствующих решений, которые позволяют активно влиять на текущее состояние и тенденции развития. Они являются индикатором благосостояния организации.

Организация, которая стремится к успешному функционированию и развитию, разрабатывает методологию и систему измерения, которые отражают приоритеты своей деятельности и является руководством для того, что, где и когда необходимо измерять, кто должен этим заниматься и с чем сравнивать, чтобы сделать правильные выводы. В теории управления выделяют взаимосвязанные категории эффективности производства и эффективности управления, основанные на сопоставлении результата и затрат. В последней берутся во внимание особенности управленческого труда.

В системах закрытого типа методология измерения и оценки эффективности деятельности предприятия основывается на анализе и расчете показателей, которые отражают использование внутренних ресурсов, привлеченных или потребленных в процессе производства продукции или услуг.

Такой подход считается наиболее удобным для выявления и изучения динамики эффективности. Организации признаются эффективно действующими, если ими реализованы целевые установки по производству продукции и услуг. Путем сопоставления объема продаж и расходов используемых ресурсов определяют следующие показатели:

- производительность,
- рентабельность,
- оборот,
- ресурсоотдача. [2, с. 402]

Степень использования потребленных ресурсов, то есть текущих расходов, определяется путем сопоставления их с объемом продаж. При этом следует отметить, что существуют различные варианты расчета указанных показателей эффективности, а конкретное содержание их зависит от цели измерения и контроля.

Первая модель эффективности ориентирована на получение максимальных выходов системы, поэтому организации детально анализируют именно производственную деятельность, сопоставляя ее экономические результаты с использованными производственными ресурсами. Важность расчетов для каждого предприятия определяется тем, что за ними анализируется его конкурентоспособность. Эффективность отдельных видов ресурсов оценивается с помощью показателей ресурсоотдачи, которые определяются на основе сопоставления результатов с ресурсами.

Система общих и специфических показателей, как правило, дополняется анализом технико-экономических параметров и факторов, которые влияют на эффективность, в частности: ассортимент, использование рабочего времени, динамика брака и тому подобное. [11, с. 316]

Недостатком первой модели оценки эффективности является то, что с ее помощью часто не учитываются такие факторы, как удовлетворенность работников, постоянная готовность организации адаптироваться к изменениям внешней среды.

Использование второй модели эффективности организации, как правило, не означает отказ от рассмотренных выше способов измерения и оценки экономической эффективности, но акцентирует внимание на внутренних процессах, что позволяет достичь поставленной цели на основе производительности труда. Главное - использование трудовых ресурсов



организации, поэтому здесь важны такие категории, как интеграция деятельности, удовлетворенность членов коллектива, мораль, социальный климат и тому подобное. Это отражается на постановке цели организации, которая может звучать так: повысить уровень взаимного доверия и улучшить моральный климат путем расширения участия работников в принятии решений, сформировать координационную группу для достижения более высокой интеграции планов и действий бригад и тому подобное.

Методология оценки эффективности основывается на системе управления ресурсами предприятия, которая включает показатели их функционирования, развития и повышения качества трудовой жизни. В связи с этим предприятия осуществляют планирование потребности в работниках, целенаправленный отбор и расстановку персонала, обучение и профориентацию, подготовку руководящих кадров. Сложность расчетов и включение этих показателей в единую систему оценки эффективности организации не означает снижение роли этой методологии. В системах открытого типа эффективность организации измеряется с учетом факторов внешней среды, которые прямо или косвенно влияют на ее функционирование и развитие.

Системный подход к измерению эффективности характеризуется тем, что основное внимание уделяется способности фирмы получать все необходимые для производства продукции и услуг ресурсы из окружающей среды. Неспособность к такой деятельности ассоциируется с низкой эффективностью, так как любая организация, прежде чем начать свою деятельность, должна приобрести все необходимые для этого ресурсы. Поэтому оценка эффективности организации требует:

- во-первых, измерения количества приобретенных ресурсов во внешней среде;
- во-вторых, оценки выгоды торговых соглашений с фирмами-поставщиками ресурсов.

В соответствии с этим формируется цель организации. В открытых системах большое значение имеет стратегический менеджмент, который предусматривает разработку планов стратегического развития и методов их реализации.

В процессе стратегического планирования менеджеры устанавливают ограниченное число сфер бизнеса, в которых организация может выйти победителем в конкурентной борьбе. Для этого конкретизируется в соответствии с предполагаемыми изменениями общая цель организации и принимаются решения,

касающиеся групп потребителей, видов товаров и услуг, а также рынков. В центре внимания при этом находятся факторы, повышающие способность организации к гибкому реагированию на возникновение новых условий и факторов в окружающей среде и на рынках. Все это существенно уменьшает вероятность точных решений относительно стратегических перспектив и необходимых ресурсов и приводит к снижению надежности количественных оценок рентабельности использования ресурсов и ожидаемой прибыли.

Оценка эффективности с учетом состава всех заинтересованных групп, динамики их приоритетов и общественных ценностей измеряется степенью удовлетворение ожиданий и потребностей всех групп интересов, в составе которых выделяют внешние по организации и внутренние, то есть присущие ему самому. Число внешних переменных во всех заинтересованных группах, как правило, значительное, и компании часто вынуждены использовать поочередное решение проблем, основываясь на теории очередей. Не менее сложным является и управление интересами внутренних групп, в роли которых могут рассматриваться различные образования.

Наличие в составе крупных предприятий многофункциональных подсистем свидетельствует, что у них есть свои специфические целевые установки, в соответствии с которыми организуется работа. Соответствие между целью и интересами достигается путем согласования позиций и принятия компромиссных решений, которые бы удовлетворяли членов различных групп и систему в целом. Критерий эффективности при таких условиях должен отражать взаимосвязи, возникающие между целью и интересами различных групп, а потому окончательное решение о том, насколько успешна работа организации принимается на основе обсуждения и всестороннего анализа на высоком уровне менеджмента.

В любом случае прибыль и его рост не рассматриваются как единое свидетельство эффективной деятельности организации: учитываются и динамика доходов в расчете на одну акцию, и размеры долгосрочных инвестиций, и взаимоотношения с общественностью, и многие другие параметры, которые определяют не только экономический состояние организации, но и ее место в обществе.

Согласно такому пониманию критериев формулируется и цель организации, выделяются приоритеты для соответствующего этапа ее развития. Например, усилить поддержку предприятия со стороны местных органов власти, не оставить без внимания ни одной жалобы потребителей на качество продукции и

обслуживания. Пути и способы достижения более высоких показателей эффективности организация выбирает в зависимости от целей и ситуационных особенностей ее функционирования и развития.

## **Глава 2 Научная организация управленческого труда как условие и фактор эффективной работы менеджера**

### **2.1 Понятие и сущность научной организации труда**

Рост масштабов и усложнение задач управления в настоящее время нуждаются во всестороннем усилении четкости, слаженности, культуры в работе всего государственного аппарата, дальнейшей рационализации управленческого труда. Решение этих задач осуществляется прежде всего путем применения научной организации управленческого труда. Научная организация управленческого труда - это система обобщенных знаний об оптимальной организации управленческого труда, средство обеспечения ее высокой производительности с помощью достижений современной науки и техники.

Объектом научной организации управленческого труда является сама организация управленческого труда, средствами - передовой опыт, наука и техника, а целями - повышение эффективности управленческого труда, сохранения здоровья человека и воспитания сознательного отношения к труду. [8, с. 173]

Термин «управленческий труд» используется в широком смысле слова, потому научная организация управленческого труда касается работы всех их структурных подразделений, как индивидуальных, так и коллективных форм деятельности. Требования научной организации управленческого труда является важным выразителем связей работы органов власти с научно-техническим прогрессом. Они сочетают выводы относительно эффективности управления, производимые различными общественными науками - информатикой, наукой управления, социальной психологией, наукой административного права и др.

Путем применения требований научной организации управленческого труда должна достигаться эффективность управленческих процессов, под которой понимаются достижение нужных результатов при минимальных затратах.

К элементам эффективности относятся:

- степень,
- критерии,
- личности,
- организационно-правовые, психологические и организационно-технические условия,
- определенные факторы. [4, с. 206]

К основным направлениям научной организации управленческого труда деятельности относятся:

1. Построение оптимальной системы и структуры управления, включая:

- обеспечение соответствия между структурой органов власти и их целями, задачами, функциями;
- достижение целесообразного соотношения между должностными лицами и техническим персоналом, между отраслевыми и функциональными подразделениями аппарата;
- установление точной компетенции для каждого работника;
- обеспечение оптимального разделения труда между сотрудниками в соответствии с их способностями и квалификации.

1. Совершенствование подготовки, принятия и выполнения решений, в частности:

- привлечение научно-исследовательских учреждений, ведущих специалистов к разработке управленческих решений и предоставления экспертных заключений;
- введение общественных слушаний по принципиальным вопросам организации и деятельности органов управления;
- обеспечение гласности на всех этапах управленческого процесса;
- улучшение информационно-аналитической работы при подготовке управленческих решений;
- обеспечение действенного контроля за ходом выполнения принятых решений.

1. Совершенствование организационного планирования, в том числе:

- предварительный анализ затрат рабочего времени;
- взаимосвязь и координация планов;
- рациональное сочетание текущего и стратегического планирования.

1. Рационализация делопроизводства, в частности:

- унификация формы и трафаретизация содержания документов;
- введение электронного документооборота;
- введение системы комплексной обработки документов;
- введение единой системы регистрации и учета документов;
- составление схем документооборота.

1. Совершенствование работы с информацией, которая включает:

- широкое использование компьютерной, копировально-множительной техники;
- централизованное использование технических средств;
- надлежащее оборудование служебных помещений с учетом требований эргономики.

1. Совершенствование работы с кадрами, улучшение социально-психологического климата и культурно-этических основ управления, в том числе:

- учета психической совместимости работников;
- обеспечение неукоснительного соблюдения трудовой дисциплины, морально-этических норм, борьба с аморальными явлениями;
- стимулирование и развитие личной инициативы работников, творческого подхода к выполнению возложенных обязанностей;
- правильное сочетание материальных и моральных стимулов.

Научная организация управленческого труда должна осуществляться постепенно, поэтапно. К основным этапам ее внедрения относятся:

1) изучение действующей организации управления;

2) обобщение передового опыта;

3) подготовка рекомендаций; определение путей и методов распространения рекомендаций;

4) практическое осуществление рекомендаций;

5) проверка эффективности внедрения рекомендаций. [2, с. 314]

Итак, научной считают такую систематическую организацию управленческого труда, которая основывается на использовании современных достижений науки и передового опыта, прогрессивных форм хозяйствования, применении технических средств, которые внедряются в трудовую деятельность управленцев, создавая тем самым условия для их эффективной работы, для сохранения их здоровья и работоспособности, и которая позволяет наилучшим образом совместить технику и людей в процессе труда. Это такая организация труда, основу которой составляют объективные законы, принципы и методы рациональной управленческой деятельности.

Главная цель научной организации управленческого труда - повышение ее производительности. Для достижения цели, и обеспечения выполнения установленных перед работниками организации конкретных задач, необходимо соответствующим образом организовать труд людей, в том числе:

- определить функции каждого работника;
- разработать формы кооперации труда;
- определить рабочие места;
- указать методы выполнения работы. [11, с. 379]

Характер организации труда в коллективе определяется степенью прогрессивности техники и технологии, которые применяются, а также уровнем квалификации работников.

Научная организация труда:

- предусматривает систематическое внедрение достижений науки и передового опыта;
- позволяет наилучшим образом сочетать технику и людей в едином производственном процессе;
- обеспечивает наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов;
- обеспечивает непрерывное повышение производительности труда.

Научная организация труда должна решать три основных взаимосвязанных группы проблем: экономических, социальных, психофизиологических.

## 2.2 Принципы научной организации управленческого труда

В основе научной организации управленческого труда заключаются определенные принципы. Принцип комплексности предполагает, что научная организация управленческого труда развивается не по одному направлению, а по их совокупности; касается не одного работника, а всего управленческого коллектива. К организации управленческого труда нужно подходить всесторонне с учетом всех аспектов управленческой деятельности:

- организации - установление определенного порядка проведения работы по каждому направлению научной организации управленческого труда;
- правового- соответствие прав и ответственности каждого работника за возложенные на него функции;
- технического- выявление и реализацию возможностей эффективного использования средств труда;
- экономического- затрат и результатов труда, создание стимулов к высокоэффективной работы при относительном уменьшении расходов на содержание аппарата управления. [7, с. 336]

Принцип системности предполагает взаимное согласование всех направлений рассмотрения объекта, а также устранение противоречий между ними. В результате такого подхода создается система организации труда, в рамках которой все ее составные части взаимно согласованы и действуют в интересах эффективного функционирования всей системы. Регламентация- это установление и соблюдение определенных правил, положений, инструкций, нормативов и других нормативных документов, основанных на объективных закономерностях развития системы управления. Специализация заключается в закреплении за каждым подразделением определенных функций, работ и операций с возложением на них полной ответственности за конечные результаты их деятельности в процессе управления. При этом следует иметь в виду, что существуют границы специализации, которые нельзя переступать, чтобы не сдерживать творческий рост работников, не влиять отрицательно на содержательность их труда.

Принцип стабильности предусматривает постоянство выполняемых функций, способов их осуществления структурой управленческого аппарата. Стабильность нельзя понимать как изменчивость- организация труда должна быть гибкой,

способной к перестройке. Перестройке организации труда должны предшествовать анализ его факторов, старательная оценка существующего положения. Целенаправленное творчество заключается в достижении двух взаимосвязанных целей: обеспечение творческого подхода при проектировании и внедрении передовых приемов труда и максимальное использование творческого потенциала управленческих работников в их повседневной деятельности. Наряду с этими принципами следует руководствоваться также экономическими и социальными требованиями, такими как экономия времени, мотивация и разделение труда.

В соответствии с этими признаками принципы научной организации управленческого труда группируют следующим образом:

- принцип экономичности, оптимальности - заключается в достижении наилучших результатов при наименьших потерях времени, средств, сил, энергии;
- принцип плановости - основан на том, что вся деятельность в области совершенствования управленческого труда должна базироваться на планировании, которое обеспечивает рациональное взаимное действие работников аппарата управления между собой и с производственным персоналом;
- принцип научности - заключается в совершенствовании организации управленческого труда на научной основе;
- принцип заинтересованности и ответственности реализуется с помощью материального и морального стимулирования труда;
- принцип взаимопомощи - предоставления товарищеской взаимопомощи в ходе трудового процесса;
- принцип комплексности и нормативности.

Рассмотренные принципы имеют определенное самостоятельное значение. Вместе с тем они дополняют друг друга, раскрывая различные средства общего подхода к организации управленческого труда. Поэтому наиболее эффективным будет действие их совместного использования.

## **2.3 Разделение и кооперация управленческого труда**



Разделение и кооперация являются формами организации труда в управлении. Разделение труда в управлении - это объективный процесс обособления отдельных видов управленческого труда в самостоятельные сферы трудовой деятельности, то есть определение отдельных специализированных видов работ различных групп управленческих работников, и закрепление их за конкретными структурными подразделениями или группами. (Приложение А)

Целью разделения труда в управлении является максимальное содействие достижению поставленных перед организацией задач через выполнение работы по управлению, большей по объему и лучшей по качеству при тех же условиях. Обычно используют следующие основные виды разделения труда в управлении: функциональное, технологическое, профессионально-квалификационное.

Разделение управленческого труда ни само по себе, ни в совокупности с координацией деятельности и делегированием полномочий, не может обеспечить качественное и эффективное выполнение возложенных на управленцев функций, поскольку ни конкретизации и локализации выполнения отдельных работ и задач, ни координации и взаимной корректировки для этого недостаточно. Нужно сотрудничество управленческих работников в выполнении этих работ и задач, приложения совместных усилий всех управленцев для достижения целей организации, то есть кооперация труда в управлении.

Кооперация труда в управлении - это объединение отдельных специализированных видов работ различных групп управленческих работников с целью выполнения общих задач и достижения общих целей организации. Кооперация обеспечивает согласованность совместных действий управленцев в процессе выполнения ими отдельных функций управления. [6, с. 185]

Обычно выделяют такие виды кооперации управленческого труда как:

- простая,
- сложная,
- последовательная,
- постоянная,
- эпизодическая.

Разграничение должностных обязанностей между отдельными управленческими работниками, функций управления между структурными подразделениями и кооперация труда в управлении позволяют грамотно расставлять кадры по звеньям системы управления, способствуют повышению значения управления в целом и

отдельных управленческих воздействий.

Кооперация и специализация труда взаимосвязаны и одновременно противоположные виды организации трудовой деятельности. Кооперация является связующим элементом между людьми в процессе труда, а специализация - их разъединяет.

Постоянный рост разделения труда происходит за счет совершенствования техники и человеческих способностей, а также развития сложной кооперации труда. Этот процесс развития наблюдался у ремесленников на капиталистическом предприятии при переходе к мануфактуре. Происходил процесс объединения труда работников, выполняющих отдельную операцию.

Переход к индустриальному производству значительно повысил эффективность разделения труда.

Благодаря производственной специализации произошло повышение производительности труда. Этого показателя удалось достичь благодаря повышению профессиональных знаний и навыков, сокращением рабочего времени при переходе от одной операции к другой. Но самое главное достижение в процессе специализации - это развитие и внедрение машинной техники, что позволило увеличить в несколько раз эффективность производства.

## **Заключение**

Управление, как и любой другой вид деятельности, требует своей конкретной оценки, определения его эффективности.

Понятие «эффективность управления» не получило пока четкого определения и толкования ни в научной литературе, ни в практике управления. В научной литературе по менеджменту отмечаются попытки разделения понятий «результативность управления» и «эффективность управления». Результативность управления понимается как его целевая направленность на создание нужных, полезных вещей, способных удовлетворять определенные потребности, обеспечить достижение конечных результатов, адекватных поставленным целям управления. В подобной трактовке понятия «результативность управления» характеризуется результатом, эффектом достигается субъектом управления благодаря его воздействию на объект управления.

Несколько иной смысл вкладывается в понятие «эффективность управления», что связано, прежде всего, с неадекватностью терминов «эффект» и «эффективность». Эффект - это итог, результат деятельности, тогда как эффективность характеризуется отношением эффекта к затратам ресурсов, обеспечивших получение эффекта.

Применению этой качественной зависимости для количественной оценки эффективности управления препятствует ряд обстоятельств, связанных с понятием «эффективность»:

1. возникает проблема оценки результатов, не сводятся к единому измерителю;
2. сложно отнести полученные результаты на счет определенного субъекта или вида управления;
3. необходимо учитывать фактор времени - многие управленческие меры дают эффект через некоторое время: подбор кадров, их обучения и т.д.;
4. неправомерно считать результаты управляемых процессов итогом только управленческой деятельности. Основная часть продукта создается производителями, а не управленцами. Поэтому некорректно сравнивать результат всего хозяйствования с затратами только на управление. Возникает обоснованное желание поставить в знаменатель формулы эффективности расходы на осуществление всей деятельности, а не только управление.

Эффективность управления можно измерять по результатам управляемых объектов и процессов. И все же установления эффективности собственно управление возможно, но с помощью другого использования исходной логической формулы. Например, способы управления, позволяющие достичь заданного фиксированного результата при наименьших затратах на управление соответствуют высшему уровню эффективности. Или достижения максимального результата в условиях ограничения расходов на управление свидетельствует о высоком показателе эффективности управления.

Результативность системы менеджмента - ее способность выполнять управленческие функции таким образом, чтобы организация могла достигать намеченных целей, оперативно реагируя на изменения внешней и внутренней среды. Реализация управленческих функций обеспечивается через:

1. механизм внутренней координации;
2. процедуры стимулирования;
3. систему информационного обеспечения;

#### 4. структуру принятия решений.

Эффективность системы менеджмента - показатель, который характеризуется соотношением затрат на осуществление управленческих функций и результатов деятельности организации. Итак, система показателей эффективности управления должна основываться на сопоставлении достигнутых организацией результатов в их стоимостном выражении с величиной управленческих усилий. Управленческие усилия в определенной степени могут быть оценены в количественном выражении за величину затрат на управление.

## **Список использованных источников**

1. Авдулова, Т. Менеджмент. - М.: ГЭОТАР-Медиа, 2013. - 208 с.
2. Ашмарина, С. Менеджмент. Учебник.- М.: Рид Групп, 2014. - 576 с.
3. Веснин, В. Р. Менеджмент : учеб.. - 4-е изд., перераб. и доп. - Москва : Проспект, 2014. - 613 с.
4. Гайнутдинов, Э. М. Производственный менеджмент : учеб.пособие. - Минск :Вышэйшая школа, 2014. - 320 с.
5. Дорофеев, В. Д. Менеджмент : учеб. Пособие. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 439 с.
6. Казначевская, Г. Менеджмент. - М.: КноРус, 2012. - 240 с.
7. Круглова, Н. Ю. Основы менеджмента. - М.: КНОРУС, 2014. - 500 с.
8. Макаров, В. Менеджмент : учеб.пособие. - Санкт-Петербург : Питер, 2011. - 256 с.
9. Переверзев, М. Менеджмент. Учебник . - М.: Инфра-М, 2012. - 291 с.
10. Ткачук, Л. Менеджмент. - М.: Феникс, 2012. - 530 с.
11. Фатхутдинов, Р. Производственный менеджмент: учеб.. - СПб : Питер, 2007. - 496 с.